



IHR

**EKSTERNFINANSIERT VIRKSOMHET -
SLUTTRAPPORT**

IHR: EKSTERN- FINANSIERT VIRKSOMHET

SLUTTRAPPORT

INNLEDNING

Arbeidet med bedre administrative rutiner og verktøy for styring av den eksternfinansierte virksomheten ved UiO ble tidlig et sentralt område i prosjektet Internt handlingsrom (IHR). Dette prosjektet har pågått fra 1.1.2011 til 30.6.2013. Det vises her til sluttrapporten for hovedprosjektet [web-referanse].

Dette området har et omfang på 1.8 milliarder kroner i 2012, og ambisjonene til den gjeldende strategiske plan for UiO [referanse] gjør det sannsynlig at området vil vokse i de kommende årene. Da blir det særlig viktig at de administrative rutinene og støttesystemene er gode, slik at prosjektledere og andre interessenter kan konsentrere sin oppmerksomhet mot den faglige gjennomføringen av prosjektene, og slik at risikobildet rundt prosjektene kan beskrives godt nok til at beslutninger på området kan tas på et tilfredsstillende grunnlag.

De viktigste forbedringsområdene innenfor området ble tidlig i IHR-prosjektet identifisert ved bruk av fokusgrupper og ved intervjuer med sentrale interessenter innenfor området. Det ble så etablert en plangruppe med en bemanning og et mandat som var rettet mot disse områdene.

De viktigste forbedringsområdene viste seg å være:

- UiOs metode/prinsipp for å totalregnskapsføre prosjekter ga prosjektledere og instituttledere utilstrekkelig og til dels misvisende styringsinformasjon, særlig i flerårige prosjekter.
- Prosjektlederne har udekkede informasjonsbehov om hvilke personer som er lønnet på deres prosjekt.
- Dårlig styringsinformasjon medfører økt økonomisk risiko i prosjektene med påfølgende stor usikkerhet for instituttets økonomi, som er avhengig av bidrag til kostnadsdekning fra ekstern portefølje.
- Lav grad av standardisering av arbeidsprosesser og stor variasjon i utførelsen av arbeidet på de enkelte fakulteter og institutter.

NØKKELTALL

EFV - 2012

Over 2 000 aktive prosjekter i 2012

Totalt 1, 83 milliarder NOK i 2012

- NFR - 936 millioner NOK
- Dept. 316 millioner NOK
- EU - 110 millioner NOK

- Stor variasjon i hvordan den administrative støtten rundt prosjektlederne var organisert og i kvaliteten på støttefunksjonene.
- For stor del av det nødvendige administrative arbeidet skjer som opprydding i forbindelse med prosjektavslutning

Fire arbeidsgrupper har gjort detaljerte vurderinger:

- Arbeidsgruppe 1 – Kartlegging av de mest sentrale arbeidsprosessene
- Arbeidsgruppe 2 - Økonomistyring
- Arbeidsgruppe 3 - Detaljerte lønnstransaksjoner
- Arbeidsgruppe 4 – Forskningsadministrative støttebehov og organisering

For å sikre resultater så tidlig som mulig, ble arbeidet organisert i to faser.

Den **første fasen** har vært konsentrert om å gjøre styringsinformasjonen mer tilgjengelig, innføre bedre arbeidsprosesser og bedre administrativ støtte ved bruk av eksisterende fagsystemer. Innledningsvis ble det gjennomført en prosesskartlegging i regi av arbeidsgruppe 1. Denne kartleggingen ga prosjektet en god oversikt over de viktigste utfordringene og flaskehalser knyttet til hvordan eksternt finansierte prosjekter ble utført.

Som et ledd i arbeidet med å møte utfordringene, ble prinsippene for totalregnskapsføring¹ ved UiO vurdert. Vurderingen ble gjort med bistand fra et eksternt revisorfirma (PwC). Konklusjonen fra denne vurderingen var at prinsippene i tråd med de eksterne kravene. Men at måten det blir praktisert internt gir utfordringer i den interne styringen ved UiO. Anbefalingene fra revisorfirmaet er tatt til følge i det videre arbeidet.

Arbeidet med overgang til revidert totalregnskapsprinsippet og innføring av nye regnskapsrapporter med levetidsperspektiv ble organisert som en serie piloter ved Matematisk- naturvitenskapelige fakultet, Medisinsk fakultet og Samfunnsvitenskapelig fakultet. Hele prosjektporteføljen ved pilotenhetene ble gjennomgått i forbindelse med dette arbeidet, og det ble foretatt en omfattende rydding som et ledd i konverteringen av eksisterende prosjekter til nytt regnskapsprinsipp. I dette arbeidet har det vært lagt stor vekt på et tett samarbeid mellom prosjektledere, institutt, fakultet og Økonomi- og planavdelingen (ØPA). Det er oppnådd gode resultater, og dette skyldes ikke minst at arbeidsformen med bred medvirkning og innsats av alle interessenter. Gode resultater kommer når man har godt lederfokus, tilstrekkelig ressurser og prioritet på alle nivåer.

Behovet for å få se lønnskostnader på personnivå i prosjektrapportene ble særlig framhevet av prosjektlederne, og er blitt høyt prioritert i plangruppens arbeid. Arbeidet med å få overført detaljerte lønstransaksjoner fra SAP til OA har vist seg å være mer kompleks enn først antatt og er derfor noe forsinket. Løsningen er forventet å være på plass høsten 2013.

Prosesskartleggingen og intervjuer med interessentene avdekket at det var stor variasjon i hvordan den administrative støtten rundt prosjektlederne var organisert. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe 4 som arbeidet med detaljeringen av støttebehovet. Den avdekket at det var behov for:

- Bedre støtteverktøy
- Avklaring av roller, ansvar og standardisering av rutiner
- Avklaring av policy og risikohåndtering
- Mer fokus på driftsfasen av prosjektene
- Mer opplæring

Det er planlagt en **fase 2**, men denne er utsatt til 2014 for å unngå å overbelaste nøkkelpersoner i organisasjonen. I fase 2 vil det bli laget en kravspesifikasjon med sikte på å få etablert et nytt administrativt IT-støttesystem for å tilfredsstille prosjektledernes behov for informasjon. Videre vil det bli igangsatt et arbeid for å få på plass et regime for administrativ støtte rundt prosjektlederne i tråd med anbefalingene fra Arbeidsgruppe 4

¹ Til forskjell fra det totalregnskapsprinsipp som til nå har blitt gjennomført, hvor UiOs egenandel føres som en prosentvis tilskudd til prosjektet for hver kostnadsføring, innebærer nytt totalregnskapsprinsipp at UiOs egenandel dekker spesifikke kostnader. Eksempler på slike kostnader er den andelen av indirekte kostnader som eksternt bidrag ikke dekker, og egeninnsats utført av fast tilsatt stab. Ny løsning anvendes på prosjekter med avtale om at eksternt bidrag skal dekke spesifikke kostnader (f.eks. lønn og reiser), mens opprinnelig løsning fortsatt benyttes på bl.a. EU-prosjekter, hvor man har inngått avtale om at UiO og bidragsyter står for hver sin andel av de totale prosjektkostnadene.

HVA ER OPPNÅDD

Det ble satt ambisiøse mål for fase 1, og man har lyktes med å oppnå de mest sentrale målene. Følgende tiltak er satt i verk:

- En revidert implementering av totalregnskapsføring som prinsipp for regnskapsføring av eksternt finansierte prosjekter.
- Nye styringsrapporter som er brukertestet og som tas i bruk for pilotfakultetene ved halvårsskiftet 2013. Planen er å ta i bruk tilsvarende rapporter for hele UiO i løpet av 2013.
- Metode for overføring av lønnstransaksjoner som muliggjør detaljerte lønnsoversikter pr. person i økonomistyringsrapportene er etablert, og avstemmingsarbeidet mellom lønnsystemet og økonomisystemet pågår.
- Et opplegg for innføring av TDI-modellen² er under arbeid – største endring er innføring av leiested (leiebelastning av infrastruktur, laboratorier og vitenskapelig utstyr/personell)(vår 2014)
- Test og implementering av løsning ved nye Sentre for fremragende forskning (herunder bruken av prosjekthierarki, samt anbefalinger knyttet til håndtering av økonomisk risiko i prosjekter)
- Gjennomgang av hele prosjektporteføljen for pilotfakultetene ved konvertering av prosjektene til revidert regnskapsprinsipp. Dette har ført til økt kvalitet i styringen av prosjektene.
- Utkast til sjekklister for prosjektene
- Oversikt over eksisterende standardkontrakter

Tilbakemeldingen fra de involverte brukermiljøer er at hvis disse tiltakene gjennomføres, ønsker man å ta en ny vurdering av behovene før nye tiltak iverksettes.

Videre har prosjektet utredet følgende forhold:

- Policy og risikohåndtering (herunder valutarisiko i EU-prosjekter)
- Automatisert håndtering av frikjøp
- Prosjekthierarki (herunder premisser og policy)
- Informasjon fra Buddy³ tilpasset andre enn økonomer (grunnlagsrapport i Buddy)
- Inflasjonsjusterte budsjetter (både for basis- og prosjektøkonomien)
- Simulering av totaløkonomien i et styringsperspektiv
- Kartlegging av hva som finnes av kontraktsmaler og hva som behøves i tillegg

Ressurshensyn har gjort at det gjenstår noe arbeid før konkrete anbefalinger kan gis på disse områdene.

HVA HAR VÆRT VANSKELIG, OG HVORFOR?

Involvering fra fagavdelingene:

- Eksternt finansiert virksomhet involverer fire av fagavdelingene i SA. Disse er ØPA, OPA, FA og USIT. Det har vært nødvendig å utfordre den tradisjonelle arbeidsdelingen mellom avdelingene, for å oppnå tilstrekkelig fremdrift i prosjektet. Dette har krevd en sterk ledelse av prosjektet.

² TDI-modellen: Tid, Direkte kostnader, Indirekte kostnader – Felles modell for UH-sektoren for å beregne total kostnadene i forskningsprosjekter

³ Buddy: UiOs budsjett og prognoseverktøy

- SA-5 prosessen har pågått parallelt med dette prosjektet. Dette har periodevis medvirket til overbelastning av nøkkelpersoner og redusert fokus på leveranser til EFV-prosjektet.
- EFV-prosjektet har synliggjort at UiO tidvis mangler evne til å konsentrere ressursene om de aktivitetene som er mest kritiske for å nå prosjektmålene.

Detaljerte lønnstransaksjoner:

- Det ble avdekket svakheter i UiOs testmiljø og testprosedyrer knyttet til lønns- og personalsystemet SAP. En bedre testløsning er på plass i løpet av juni måned, men pga av ferieavvikling kan ikke testingen starte opp igjen før etter sommeren.
- Når detaljerte lønnstransaksjoner blir synlige i regnskapsrapportene er det behov for å anonymisere forskningsobjekter som deltar i personsensitive forskningsprosjekter. Dette arbeidet har tatt uforholdsmessig mye tid og ressurser, men vil bli løst.

Dette har medført at selv om de nye prosjektlederrapportene er klargjort, kan de ikke settes i full produksjon med alle funksjonaliteter før i 3-tertial 2013.

ERFARINGER FRA PLANGRUPPEARBEIDET

Tilbakemeldingene til EFV-prosjektet har vært gjennomgående gode. Det er derfor grunn til å tro at prosjektet har lyktes med hovedmålsettingene.

Det har imidlertid vært en del utfordringer underveis. Det har vært særlig krevende å få de forskjellige avdelingene i Sentraladministrasjonen til å føre en god dialog internt. IHR-sekretariatet ser grunn til å løfte fram den arbeidsformen som ØPA etter hvert fant fram til. Det er en både tid- og kompetansekrevede arbeidsform, som innebærer hyppig og vedvarende kontakt med både ledelsen ved de enkelte instituttene og med økonomileder-nettverket som en hovedaktør. Derved har man lyktes i langt større grad enn tidligere med å sikre brukerinvolvering. Det er en direkte sammenheng mellom ressursinnsats og suksess.

Det kritiske for gjennomføringen av prosjektet for endringene innen økonomistyring av eksternt finansierte prosjekter har vært å ha:

- en tydelig endringsledelse og ett lederfokus
- den rette fagkompetansen (de beste folkene)
- prioritert andre aktiviteter bort for å ha ressurser til gjennomføringen

Rammene prosjektet har operert i er:

- Liten grad av felles praksis – alle har varianter av egne løsninger
- Ulik organisering fra enhet til enhet, selv innen samme fakultet
- Varierende kompetanse og kapasitet

Merverdien som prosjektet har oppnådd bare i gjennomføringen er:

- Felles innsikt i ulikhetene i praksis og organisering
- Bedre forståelse av behovet for intern styring hos den enkelte prosjektleder
- Bedre innsikt i helheten av prosjektporteføljen
- Avdekket gap mellom praksis og gjeldende prinsipp

Ressursinnsats av ØPA i de ulike fasene av piloten:

<p>Oppstartsfasen:</p> <p>Første halvdel 2012: 2,5 - 3 årsverk fra ØPA + kostnader til ekstern konsulent</p> <p>Kompetanse: Økonomistyring, endringsledelse, prosjektledelse, systemutvikling</p>	<p>Brukertestfasen:</p> <p>Andre halvdel 2012: 4-5 årsverk fra ØPA + kostnader til ekstern konsulent</p> <p>Kompetanse: Økonomistyring, endringsledelse, prosjektledelse, prosessforståelse, systemutvikling</p> <p>I tillegg kommer brukerinvolvering</p>
<p>Pilotfasen:</p> <p>Første halvdel 2013: 4-5 årsverk fra ØPA</p> <p>Kompetanse: Økonomistyring, endringsledelse, prosjektledelse, systemtesting, regnskapsteknisk</p> <p>I tillegg kommer brukerinvolvering</p>	<p>Implementeringsfasen:</p> <p>Andre halvdel 2013: Estimat 5-6 årsverk fra ØPA</p> <p>Kompetanse: Økonomistyring, endringsledelse, prosjektledelse, Prosess- og rutineforståelse</p> <p>I tillegg kommer brukerinvolvering</p>

Ressursinnsats av FA, USIT og OPA i de ulike fasene:

<p>Oppstartsfasen Første halvdel 2012</p> <p>FA: 0,1 åv OPA: 0,0 åv USIT: 0,0 åv</p>	<p>Brukertestfasen Andre halvdel 2012</p> <p>FA: 0,2 åv OPA: 0,0 åv USIT: 0,0 åv</p>
<p>Pilotfasen Første halvdel 2013</p> <p>FA: 0,2 åv OPA: 0,2 åv USIT: 0,2 åv</p>	<p>Implementeringsfasen Andre halvdel 2013</p> <p>FA: 0,3 -0,5 åv OPA: 0,3-0,5 åv USIT: 0,5-1,0 åv</p>

I tillegg kommer innsatsen fra de tre pilotfakultetene og innsatsen fra IHR-sekretariatet. Fakultetenes ressursbruk estimeres til ett til to årsverk, mens IHR-sekretariatet har lagt ned om lag to årsverk på området. I videreføringen av prosjektet fra pilot til full produksjon på hele UiO vil det utover høsten kreve mye innsats fra fakulteter og institutter.

Alle ressursoversikter i dette kapitlet er basert på grove estimater.

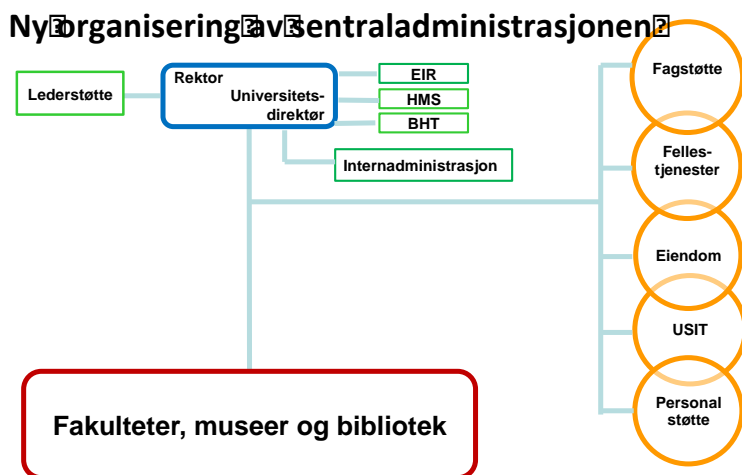
Plangruppekonseptet har fungert godt for EFV-prosjektet. Det har vært særlig viktig med en tung representasjon fra fakultets- og instituttnivå.

EFV-prosjektet har bekreftet tidligere erfaringer fra UiO som indikerer at institusjoner trenger å forbedre sin metodikk for gjennomføring av administrative prosjekter.

VIDERE ARBEID

Organisering

Etter styrevedtaket den 17. juni 2013 er hovedtrekkene i organiseringen av sentraladministrasjonen ved UiO lagt fast, og blir som figuren under viser:



5

Enhet for lederstøtte skal bistå UiO-ledelsen i arbeidet med overordnet strategi, kommunikasjon og policy, og peker seg derfor ut som et naturlig forankringssted for EFV-prosjektet når det videreføres.

Erfaringene fra EFV-prosjektet viser at tydelig ledelse og prosjektorganisering er en forutsetning for å nå målene som gjenstår innenfor området.

Måloppnåelse krever også:

- Forankring
- En tverrgående innsats på tvers av økonomi, forskning, personal og IT
- Endring i de administrative rutinene
- Bedre IT-støtte for de administrative prosessene i den eksternfinansierte virksomheten.

Forankringen og koordineringen kan ivaretas ved at det overordnede ansvaret for området legges til Enhet for lederstøtte. Denne enheten skal bl.a. bistå UiO-ledelsen i arbeidet med virksomhetsstyring og økonomistyring, den skal bistå ledelsen i store strategiske satsinger og den skal ha det utøvende ansvaret for systemeierskap for IT-systemer.

Endring av de administrative rutinene vil føre til endrede roller som krever systematisk opplæring. For å ferdigstille arbeidet med fase 1 må ansvaret for opplæring plasseres. Samordningsansvaret kan legges til Enhet for lederstøtte, men ressursene til gjennomføring må hentes delvis i SA5 og delvis på fakultetsnivå. Dimensjonering og plassering av støtte for de forskningsadministrative prosessene må vurderes i det videre arbeidet.

Fase 2 av arbeidet med å etablere bedre IT-støtte kan med fordel organiseres som et prosjekt med en prosjektleder på heltid som rapporterer til den som har ansvaret for området i Enhet for lederstøtte. Strategisk koordineringsgruppe er vurdert som en styringsgruppe for prosjektet, men de møtes for sjelden til å kunne ha et slikt operativt ansvar. Vi anbefaler derfor at dette ansvaret ivaretas av en plangruppe. Den nåværende plangruppens arbeidsform og sammensetning har vist seg å fungere

godt, og denne plangruppen anbefaler at styringsformen videreføres. Strategisk koordineringsgruppe må involveres tett i valg, anskaffelse og innføring av ny IT-støtte, gjerne ved at koordineringsgruppens leder inngår i plangruppen. Videre krever dette etter den nåværende plangruppens oppfatning en sammensetning med bred deltakelse fra fakultetene.

Det må gjennomføres en anskaffelses- og innføringsprosess i flere steg, med stor vekt på å vurdere hva som er hensiktsmessig underveis. Denne prosessen krever streng koordinering, og ansvaret må ligge ett sted. Dette stedet bør være Enhet for lederstøtte.

Fortsatt ledelsesfokus på området er en forutsetning for å lykkes i det videre arbeidet. Det bør videre lages en langsiktig plan, og det er viktig at man viderefører den tette samhandlingen med brukermiljøene.

OPPGAVER SOM GJENSTÅR FRA FASE 1

Kontraktsmaler:

Etter at det er etablert en oversikt over de kontrakter som er i bruk ved UiO knyttet til eksternfinansierte prosjekter, bør det lages et sett av reviderte standardkontrakter. Disse bør lages som institusjonsomfattende avtalemaler. Det er neppe realistisk å dekke alle prosjekter gjennom slike avtaler, men minst to tredjedeler bør kunne reguleres via standardavtaler. En slik standardisering av kontraktene vil øke kvaliteten og redusere arbeidsomfanget i kontraktfasen.

Administrative støttefunksjoner:

Roller, ansvar og arbeidsdeling knyttet til administrasjon av de eksternfinansierte prosjektene er ikke beskrevet i tilstrekkelig detalj i det arbeidet som så langt er gjort i regi av IHR. Det er behov for at dette arbeidet videreføres..

Sjekklistor:

Det er utarbeidet et sett av sjekklister til bruk i eksternt finansierte prosjekter. Disse sjekklister må videreutvikles over tid.

Prosjektdokumentasjon:

En samlet tilgang til all prosjektdokumentasjon er sterkt etterspurt. UiOs arkivsystem, ePhorte, er ikke egnet til dette formålet. Resultatet er at det nå i stor grad brukes fragmenterte skyggearkiver for all prosjektinformasjon som vi ikke er pålagt å arkivere. Dette bidrar til at styring av prosjektene blir mer tidkrevende enn nødvendig. En løsning bør trolig utformes slik at den kan tas inn i det framtidige IT-systemet for prosjektstøtte.

OPPGAVER FOR FASE 2:

IT-systemstøtte:

I fase 2 av prosjektet skal det utredes behov for administrativt støttesystemer for eksternfinansierte prosjekter. Forslag til mandat for dette arbeidet vil bli fremlagt for universitetsstyret høsten 2013. Fase 2 vil både inneholde en mer detaljert behovsvurdering og en prosess for anskaffelse/utvikling av et forskningsadministrativt støttesystem.

Rutiner og praksis:

I fase 2 av prosjektet gjenstår det fortsatt mye arbeid knyttet til forskningsadministrasjon og samspillet mellom de ulike rollene i støtteapparatet rundt prosjektleder samt til ressursstyringen i det enkelte prosjekt og samlet sett for hele prosjektporteføljer både i forbindelse med søknad, oppstart og gjennomføring. Det gjelder også samspillet og ansvarsdelingen mellom de ulike forvaltningsnivåene.

Vedlegg 1 – Plangruppens mandat (vedtatt av UiOs styre 18. oktober 2011) og sammensetning

Vedlegg 2 – Sluttrapport fra arbeidsgruppe 1

Vedlegg 3 – Statusrapport fra arbeidsgruppe 2

Vedlegg 4 – Statusrapport fra arbeidsgruppe 3

Vedlegg 5 – Sluttrapport fra arbeidsgruppe 4

Vedlegg 6 - PwC-rapporten